

15. Marketingové řízení

Podstata, pojetí a funkce marketingu

- = **komplex činností** zaměřených na **spotřebitele a trh** = usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží nebo služby, které **zákazník požaduje** (zatímco prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu toho zboží, které podnik již vyrobil) = **vytváření podmínek pro směnu** (*zboží za peníze*)
- marketing **zjišťuje potřeby a přání zákazníka a přizpůsobuje** jim jak své **produkty**, tak také jejich **cenu, způsob prodeje, propagaci, design, balení**
- = **činnost ovlivňující potřeby, přání zákazníka** (klienta) tak, aby pozitivně reagoval na chování, hodnoty a nabídku služeb a výrobků organizace
- = **řízení poptávky** – ovlivňuje její **úroveň, čas i povahu** (*Nakladatelství Akropolis si za nejbližší cíl stanovilo zvýšit poptávku po recyklovatelném papíru, jehož produkce v České republice neustále klesá. Skupina ČEZ musí řešit problémy s nadměrnou poptávkou po elektřině.*) = **řízení vztahů se zákazníky** – **získávání nových a udržování stávajících** zákazníků (*zřízení věrnostního programu pro zákazníky knižního internetového obchodu*)

Koncepce marketingových aktivit

- = **soubor opatření** určujících **vztah firmy k jejímu marketingovému okolí** = v jakém poměru jsou zastoupeny **zájmy firmy, zákazníků a společnosti** jako celku – **pět podnikatelských koncepcí**:
- **výrobová** – založena na předpokladu, že **spotřebitelé upřednostňují výrobky, které jsou vysoce inovativní, kvalitní, dokonale fungují a mají vynikající design** = zaměření na produkci špičkových výrobků a na jejich neustálé zdokonalování (*luxusní automobily Rolls-Royce, Porsche*) – originalita
- **výrobní** – předpoklad, že spotřebitelé budou preferovat především **výrobky, které budou snadno dostupné a levné**, typická, když poptávka převyšuje nabídku (*produkce textilních výrobků v Asii, kde je výroba koncentrována díky nižším mzdovým nákladům*)
- **prodejní** – snaží se zákazníky dostatečně **informovat o produktu, přesvědčit je a přimět k nákupu** svých produktů (*výrobky prodávané přes televizní spoty – TV PRODUCTS s. r. o., stavební spoření*)
- **marketingová** – založena na aktivně a efektivně prováděném **uspokojování potřeb spotřebitelů** prostřednictvím naší produkce – **součástí koncepce** je:
 - poznávání a přizpůsobování se trhu** – cílenost na trh – marketingové průzkumy, tvorba přizpůsobených marketingových programů (*nabídka připojení na internet pro základní školy*)
 - uspokojování potřeb** – orientace na potřeby zákazníka (*České aerolinie se zaměřují na přepravu osob a nákladu, jsou ale schopné zajistit rezervaci hotelu, auta, poskytují informace o destinacích*)
 - podněcování trhu** – podpora poptávky po daném produktu, (*nabídky připojení na určité období zdarma, doplněné o možné vyzkoušení dalších služeb – třeba TV archiv*)
 - ovlivňování trhu** – usměrňování poptávky na trhu (*chystání reklamní kampaň Intelu na podporu ultrabooků s cílem odvrátit nástup tabletů a zaujmout zákazníky tenkými a lehkými ultrabooky*)
- **společenského marketingu (sociální)** – **kompromis** mezi uspokojováním **potřeb a přání zákazníků a veřejnými zájmy** (ekologické, zdravotní a morální), nevýhoda: zvýšení nákladů, výhoda: zvýšení společenské prestiže, upevnění pozice na trhu (*rychlé občerstvení – smažená jídla obsahují vysoký obsah tuku a soli, jídlo je nevhodně baleno = nárůst objemu odpadu = dochází k poškozování jak zdraví spotřebitelů, tak i životního prostředí*)

Strategický marketingový proces

- **tři po sobě následující etapy**
 1. **plánování** = hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýza a prognóza vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorba strategických variant a **sestavení funkčního dokumentu – plánu** (*Firma plánovala již v roce 1994 svůj vstup do oblasti mobilní komunikace s ohledem na stav konkurence a možnosti nově se formujícího trhu mobilních telefonů*)
 2. **realizace** = **převedení** plánem stanovených **cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb** (*1997: firma má tři prodejny, 2002: certifikovaný partner Nokia, 2003: oficiální partner*)

a autorizovaný servis Sony Ericsson, 2004: Nokia Profi Partner, 2005: otevřeno již 11 prodejen a založeno s. r. o.)

3. kontrola = porovnání plánovaných úkolů se skutečně dosaženými realizačními výsledky, v případě nesouladu je nutné zjistit příčiny a provést příslušná opatření (Na základě korekce plánu byl ve společnosti založen e-shop, jehož zřízení nebylo původně plánováno.)

Marketingový plán (náplň, cíle, požadavky)

- = písemný dokument obsahující:
 - 1. úvod** – krátké shrnutí hlavních cílů a doporučení pro plánované období (Telekomunikační operátor chce zviditelnit svou značku a rozšířit okruh klientů prostřednictvím nové internetové kampaně. Obsah: v krocích rozepsaná realizace kampaně.)
 - 2. běžná marketingová situace** – cílový trh, pozice, údaje o výrobku, základní údaje o konkurenci, distribuci, makroprostředí (Jakékoli osoby schopné využít nabízených telekomunikačních služeb.)
 - 3. situace na trhu** – číselné údaje o prodejích, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý nabízený produkt za několik posledních let (Velký potenciál v segmentu malých a středních firem.)
 - 4. situace v distribuci** – prodeje v každé distribuční cestě, změny v distribuci (Nové možnosti sjednání online smlouvy pro poskytování služeb.)
 - 5. konkurenční situace** – identifikace hlavní konkurence, popis její velikosti, cíle, tržní podíly, kvalita konkurenčních výrobků atd. (Nadměrná konkurence v segmentu velkých firem a ostatních fyzických osob.)
 - 6. rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí** – hlavní příležitosti a vážná ohrožení, silné a slabé stránky, rizika (Riziko: rostoucí konkurence v oblasti telekomunikačních služeb. Příležitost: široké produktové portfolio – hlasové služby, internetová řešení, datová řešení.)
 - 7. cíle** – finanční (míra návratnosti investic) a marketingové (uvvedení značky na trh, úspěšná komunikace se zákazníky) – určují objem produkce pro dosažení finančních cílů (Zviditelnit značku na trhu a profilovat se jako spolehlivý operátor s kvalitním zákaznickým servisem.)
 - 8. marketingová strategie** – popis základní marketingové filosofie (Dvouměsíční kampaň vedená prostřednictvím internetu a tištěných médií.)
 - 9. předpokládané výsledky** – prováděcí plán – co a kdy má být provedeno, odpovědnost, nutné náklady (Realizace: duben – internetová kampaň, květen – tištěná média. Uvolnění Kč 750.000,-- pro pracovníky oddělení marketingu a vnějších vztahů.), rozpočty – projekce výkazu zisku a ztrát = očekávané tržby a náklady (Očekávané celkové náklady: Kč 950.000,--.)
 - 10. kontrola** – sleduje plnění plánu, marketingových cílů, rozpočtu (Týdenní průzkumy úspěšnosti strategie, kontrola nakládání s finančními prostředky, kontrola plnění termínů v dubnu a květnu.)
- požadavky na zadání cílů
 1. každý cíl by měl být deklarován jednoznačně a kvantifikovaně s vymezením časového horizontu pro jeho dosažení (do konce roku prodat 20 motocyklů, získat smlouvu se známým sportovním sponzorem),
 2. různé cíle by měly být vnitřně sladěny (otevření nové pobočky v sousedním městě, přijetí potřebného počtu nových pracovníků),
 3. měly by být vytyčeny hierarchicky, pokud možno cíle nižší úrovně (podřízené) by měly být odvozeny od cílů vyšších,
 4. měly by být reálně dosažitelné a dostatečně mobilizující, aby stimulovaly maximální úsilí lidí

Marketingové prostředí podniku: Analýza portfolia, vytváření a hodnocení SBU jednotek

- **analýza portfolia** = umožňuje posoudit a názorně popsat atraktivitu jednotlivých produktů pro určité trhy, naznačit perspektivnost jednotlivých podnikatelských jednotek, zvolit pro ně vhodné marketingové strategie a stanovit postup jejich realizace
- **strategická podnikatelská jednotka** (SBU) = v rámci podniku má vlastní poslání a cíle, její náklady, zisky, investice a strategické plány lze jednoznačně vydělit z celkového hospodaření podniku, vždy musí být splněny tři podmínky:
 1. strategickou podnikatelskou jednotku lze samostatně plánovat
 2. má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat či je překonat

3. má vlastního odpovědného manažera, zodpovídajícího za strategické plánování a zisk
 = **výrobní divize** (jednotlivé závody ŠKODA AUTO a. s. – Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí),
výrobní řada (jednotlivé vyráběné modely – Octavia, Fabia, Yeti, Superb) nebo jiné ziskové centrum v rámci celého podniku (ŠKODA AUTO Vysoká škola nebo Muzeum)

- vlastní analýza portfolia = odpověď na otázku: **Co dál s dotyčnou strategickou jednotkou?** = dále **budovat, udržovat či rozvíjet anebo naopak tlumit či rušit** (*management amerického koncernu General Electric toleruje na odvětvové i regionální a lokální úrovni pouze první nebo druhé místo na trhu, jinak svou strategickou jednotku ruší nebo prodává*) – nejčastěji používány **dva modely**:
- bostonský model produktové analýzy - BCG model (Boston Consulting Group)**
 ziskovost SBU vyplývá ze **dvou hlavních parametrů**: **relativního podílu na trhu** (= poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví či konkurenta) a **tempa růstu jejího podílu** na tomto trhu (= přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví)
 každou SBU lze umístit do jednoho ze **čtyř kvadrantů jednoduché matice BCG**:
"Hvězda" (vysoký podíl na trhu, vysoké tempo rozvoje) – **dominantní postavení** na trhu a dobrá perspektiva dalšího růstu (*McDonald's ČR: Bic Mac, kuřecí salát, zahradní salát*)
"Dojná kráva" (vysoký podíl na trhu, malé tempo růstu) – **ideální případ**, nevyžaduje příliš velké investice, přináší velký zisk (*Cheesburger, Hamburger, hranolky, nealkoholické nápoje*)
"Otazník" (nízký podíl na trhu, vysoké tempo růstu) – k přesunu do kvadrantu "hvězd" by bylo zapotřebí značných investic (*McPremiere, McToast*)
"Starý pes" (nízký podíl na pomalu rostoucím nebo stagnujícím trhu) – nepřináší téměř žádný zisk a do jeho další existence bylo zapotřebí investovat, třeba **zrušit anebo prodat** (*McFish*)
- model firmy General Electric = GE model**
 charakterizuje **atraktivnost trhu** – velikost trhu, tempo růstu trhu, cykličnost či sezónnost trhu, povaha konkurence a chování konkurenčních institucí, technologický vývoj atd. (*velmi atraktivní je např. trh s pitnou vodou*) a **konkurenční pozici podniku** – podíl na celkovém trhu, roční tempo růstu tržeb, věrnost zákazníků, technologické možnosti, struktura finančních zdrojů apod. (*pozice firmy Veolia představuje více než 40% podíl na trhu*) – **matice 3 x 3** políčka:
horní tři políčka nad diagonálou (silná pozice a vysoká atraktivita) – jsou pro investiční záměry velmi **příhodná**, **trh je atraktivní** a firma má na to, aby získala výhodné postavení
prostřední tři políčka na diagonále = **uvážené a opatrné rozhodování** v investičních otázkách
spodní tři políčka pod diagonálou (s nízkou atraktivností trhu a slabou pozicí) postrádají atraktivnost a **přesahují konkurenční schopnosti firmy** = v těchto případech vůbec neinvestovat
- SWOT analýza** (viz téma č. 2 Plánování a strategické řízení organizace) – ze SWOT analýzy vyplývá rozdělení SBU do následujících **čtyř skupin**: **ideální strategická obchodní jednotka** – má velké příležitosti a malá ohrožení, **spekulativní strategická obchodní jednotka** – má velké příležitosti, ale i velká ohrožení, **vyzrálá strategická obchodní jednotka** – má malé příležitosti, ale i malá ohrožení, **znepokojivá strategická obchodní jednotka** – má malé příležitosti a velká ohrožení

Marketingové mikro prostředí

- dvě složky** – hůře a snáze ovlivnitelné
- faktory snáze ovlivnitelné** – základní **marketingový mix** definovaný jako **"4P"**: **produkt** – výrobek (product), **prodejní cena** (price), **prodejní místo** (place), **propagace** (promotion) – *V bankovníctví složky jako účastníci (Participans), postupy (Processes) a fyzická přítomnost (Physical evidence), ve školství + tři P: osobnosti (Personalities), pedagogické přístupy (Pedagogical Approaches) a participační aktivita (Participation Activating), v cestovním ruchu + složky lidé (People), nabídka "balíčku" služeb (Packaging), programová specifikace (Programming) a partnerství (Partnership).*
- faktory hůře ovlivnitelné (zejména lidé)**
zaměstnanci – současní, minulí i budoucí (*studenti, přistěhovalci, uchazeči o práci*) **pracovníci**
lidé mimo podnik – **partneři** – **dodavatelé** (zajišťují přísun všeho, co je k činnosti zapotřebí), **marketingoví zprostředkovatelé** (*obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní firmy*)

veřejnost – několik podskupin: **vládní instituce** (*armáda, školství, zdravotnictví, legislativa*), **hromadné sdělovací prostředky** (*tisk, rozhlas, televize, internetové servery*), **neziskové organizace** (*charitativní organizace, nadace, církve*), **zájmové a nátlakové skupiny** (*ochránci lidských práv či práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté*), **místní veřejnost** (*lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, avšak bez pracovněprávního vztahu k němu*), **obecná veřejnost** (*lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje, včetně zahraničních trhů*)

konkurenti – všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné nebo substituční produkty

Marketingové makro prostředí

- = **šest skupin faktorů**, které organizaci **ovlivňují zvenčí** = organizace na ně **nemá prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat** = **determinující faktory**
- **demografické prostředí** (*růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a změny v rodině*)
- **ekonomické prostředí** (*vysoká míra inflace, směnné kurzy, recese, nezaměstnanost*)
- **přírodní prostředí** (*znečištění vody, ovzduší, nedostatek surovin, devastace životního prostředí těžbou, rostoucí náklady na energii – výstavba, provoz a ukončení životnosti jaderných elektráren*)
- **technologické prostředí** (*technický rozvoj, stále se zrychlující tempo inovací, životnost produktů*)
- **politické prostředí** (*zákony na ochranu investora (podnikatele) i spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran*)
- **kulturní prostředí** – řada tradičních hodnot a **místních specifíků** (*jazyk, náboženství*)

Marketingový informační systém (MIS)

- = soubor aktivit = **sběr, třídění, analýza, vyhodnocování a prezentace dat** potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování
- základní úkol MIS = **trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu**
- poskytuje **3 možnosti**, jak potřebné informace získat:
 1. **vnitřní zdroje firmy** (*účetní evidence, výkazy o prodeji, denní záznamy z prodejen, zprávy zaměstnanců, finanční zprávy*) – dávají informace jako **hospodářské výsledky** (*zisk, ztráta*), specifické údaje o dodavatelích, zákaznících, konkurenci a distributorech
 2. **marketingové zpravodajství** (*www.strategie.cz, Marketing a Média*) – od vlastních zaměstnanců, od pracovníků externích firem
 3. **marketingový výzkum** (vlastní či zakoupené výsledky již provedeného výzkumu) – poskytuje **údaje o vnějším a vnitřním** prostředí (postoje, názory a potřeby zákazníků, partnerů, konkurentů a veřejnosti) – prováděn **dlouhodobě, systematicky a komplexně** vně i uvnitř podniku = může:
 - pomoci **zjistit potřebu** produktu či služby (*stálá nabídka teplých jídel u čerpacích stanic na dálnici*)
 - pomoci **odstartovat nový či slabý produkt** (*pomůže určit správný postup komercializace – rozsah a směrování distribuce, propagační kampaně*)
 - zlepšit výkon** již vybudovaného projektu (*pomůže odhalit nedostatky v dosavadním tržním umístění – například nevyužívání potravinových automatů*)
 - ukázat způsob, jak se strategicky pohnout kupředu** (*zabíráním nových oblastí či nakupováním – vyvinutí nízkonákladových vozidel Dacia koncernem Renault*)
- základním nástrojem je **průzkum trhu – v terénu** = data získávaná **přímým výzkumem** v terénu, nově a aktuálně, zaměřena na **konkrétní problém**, náročnější finančně i časově (*průzkum spokojenosti zákazníků pomocí dotazování za pokladnami*), **od stolu** = data sebraná **v minulosti**, **statistická data**, výsledky výzkumů, nenákladné, ale **neaktuální** (*vyhodnocení dat o prodeji novin v jednotlivých dnech a měsících, v regionech*)
- **techniky výzkumu**:
 - dotazování** – **techniky**: písemný kontakt – **dotazníky, ankety** (*hodnocení služeb delegáta cestovní kanceláře zákazníkem*), **osobní rozhovor** – kladení předem připravených otázek a záznam odpovědí do připraveného formuláře, **rozhovor ve skupině** – moderátorem řízená diskuse

ve skupině lidí, **telefonické dotazování** (*spokojenost s bankovními službami*), **on-line dotazování** prostřednictvím internetu (*posouzení reakce uživatelů na nové webové stránky*)

pozorování – **sledování chování** spotřebitelů (*na veletrhu, v místě bydliště, přímo u regálu se zbožím*)

experiment – *výroba malého množství výrobků nebo poskytnutí služeb "na zkoušku" za účelem testování reakcí spotřebitelů, nakupování, při němž tazatel navštěvuje vybrané prodejny konkurence a vystupuje jako potenciální zákazník*

CRM = Customer Relationship Management

- = **řízení vztahů se zákazníky** = jeden ze základních zdrojů **konkurenceschopnosti** organizace – **primární orientace na uspokojování potřeb zákazníka**
- = **komplex software, technických prostředků, podnikových procesů a personální zdrojů**, určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky organizace
- **3 oblasti řešení CRM:**
 - operační CRM** = zefektivnění klíčových procesů kolem zákazníka – softwarové **aplikace řešící operativní záležitosti a kontakty v kooperaci se zákazníkem** (*objednávky přes web, e-mail, software na řízení obchodních případů, předpovědi obratu, sledování konkurence*)
 - kooperační CRM** = optimalizace vztahů se zákazníkem a řešení vícekanálové komunikace – **pohodlná komunikace různými kanály podle momentální potřeby zákazníka** (*e-mail, www, online dotazníky*)
 - analytické CRM** – aplikace **znalostí o zákazníkovi** a aplikace na bázi **datových skladů a dolování dat** (*záznamy z obchodních kontaktů, informace získané z vyplněných on-line dotazníků*) – shromažďování a analýza dat z interakcí se zákazníkem

Inovace a řízení změn v podniku z pohledu marketingu

- **inovace** = uvedení nového produktu, který je **na trhu vnímán jako nový** (*možnost internetového nákupu potravin u společnosti Tesco*) – náročné na finance i čas a velice rizikové
 - nové technologie – absolutní inovace** = nahrazení stávajících výrobků nebo vznik zcela nového trhu nového produktu (*technologie Bluetooth = zcela nové trhy pro produkty využívající bezdrátové propojení mezi dvěma zařízeními*)
 - následné inovace** = umožňují, aby se výrobky či technologie lépe přizpůsobily trhu a jeho požadavkům (*nová podoba automobilu Škoda Superb*)
 - nové pro trh** = ne nové pro spotřebitele, ale nové z hlediska marketingového = nové pro určitý trh či distribuční kanály (*výběr hotovosti přímo na pokladně v obchodě*)
 - nové pro určitou zemi, nová značka, nové balení**
- **marketingové pojetí inovace**
 - výrobové inovace** = procesy změn v podniku, které jsou spojeny s vývojem výrobku (*výměna výrobní linky, výměna forem na plastové výlisky*)
 - výrobové variace** = změny fyzikálních, funkčních, estetických a rovněž symbolických vlastností výrobků, případně změny doplňkových funkcí (*většina mobilních telefonů se dodává ve více barevných provedeních, nebo je možnost výměny krytů*)
 - výrobová eliminace** = určité "programové vyčištění" výrobního a odbytového programu (*ukončení bazarového prodeje v rámci prodejny se sportovním vybavením*)
 - diverzifikace** = podnik zavádí dodatečné a doplňkové výrobky a nabízí je na nové doplňkové trhy (*sportovní centrum začne nabízet služby výživového poradce či maséra*)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA. *MARKETING XXL*. první vydání. Bratislava : DonauMedia, s. r. o., 2010. 672 S. ISBN 978-80-89364-14-5.